INTRODUCCIÓN A LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

Material didáctico para el taller
"Teoría y Práctica Para una Horizontalidad Eficaz"

Por Miguel Angel Olguín Acosta

INTRODUCCIÓN A LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS © 2026 BY MIGUEL ANGEL OLGUÍN ACOSTA IS LICENSED UNDER CC BY-NC-SA 4.0. TO VIEW A COPY OF THIS LICENSE, VISIT HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/4.0/

CONTENIDO

Introducción y Conceptos Básicos ---------- 2

Técnicas de Abordaje ---------- 4

Obstáculos al Proceso ---------- 6

Facilitadores del Proceso ---------- 7

Tipos de Responsabilidad a Considerar ---------- 8

Bibliografía ---------- 10

Introducción y Conceptos Básicos

El conflicto es algo natural e inevitable: forma parte de la vida misma y no implica algo necesariamente malo que se pueda ni deba evitar. Como individuos con necesidades, gustos, puntos de vista y valores diferentes resulta ineludible que nos enfrentemos a innumerables conflictos con otras personas, pero pueden ser la antesala para profundizar relaciones y crecer tanto personal como socialmente. Para evitar su degeneración en violencia y lograr este tipo de resolución necesitamos aprender a enfrentarlos y transformarlos de forma positiva y constructiva. La forma en la que manejemos nuestros conflictos afectará profundamente nuestra vida y nuestras relaciones con los demás.

Por conflictos nos referimos a todas aquellas situaciones en las que se presentan diferencias de intereses, valores, necesidades entre las personas, grupos, organizaciones o Estados, y donde los deseos de cada parte parecen ser mutuamente excluyentes. De manera más simple: Se dice que hay un conflicto cuando dos o más partes perciben que sus intereses son necesariamente incompatibles o irreconciliables y no pueden o no quieren renunciar a ellos. Sin embargo, la realidad de un conflicto puede ser engañosa. La incompatibilidad de intereses puede resultar ser una ilusión o su verdadera causa ser diferente de lo que aparenta en la superficie.

"El conflicto no genera violencia.

El fracaso en la resolución positiva del conflicto es lo que la produce."

"Un conflicto que no se entiende de fondo

tampoco se sabe resolver de forma positiva"

Violencia: Ejercicio deliberado de la fuerza para causar daño físico o moral, así como ejercer coacción de carácter psicológico.

Algunas Expresiones de la Violencia

- **Directa.** Daño físico, moral o psicológico sufrido por consecuencia de acciones intencionales y personalmente ejecutadas cuyo efecto daña directamente el cuerpo o la mente de la persona agredida.
- **Indirecta:** Daño físico, moral o mental sufrido por consecuencia indirecta de las acciones de otra persona. En este caso, las acciones crean las circunstancias para que el daño ocurra sin necesidad de ejercerlo directamente. Ejemplo de esto sería la autoría intelectual de una violencia directa ejercida por un tercero o cosas aún más sutiles como la violencia económica, donde limitas la capacidad de alguien para obtener recursos; el deterioro ambiental, donde dañas el entorno

físico o moral que alguien habita o la desinformación, donde manipulas maliciosamente la información disponible para una o varias personas.

- **Simbólica.** Se ejerce a través de moldear la ideología y forma de vida de una o varias personas hasta lograr hacer que acepten una situación de abuso como algo natural o hasta deseable, pues sus mentes están condicionadas para ello. Esto incluye el convertir a las personas en meros instrumentos para la voluntad del agresor o grupo de agresores y también incluye la manipulación de las víctimas para pensar que la culpa de los daños que experimentan por estos sistemas es suya. Ejemplo: Justificar la desigualdad social con una supuesta meritocracia y generar un "sentido común" que conduzca a que los pobres solo se culpen a sí mismos por su pobreza y no vean las injusticias estructurales que invalidan la supuesta meritocracia.
- **Estructural.** Se relaciona con las condiciones sociales, económicas y culturales que generan desigualdad y limitan sistemáticamente el acceso a derechos, oportunidades y bienestar. Aunque no siempre se expresa con actos directos, igualmente produce daños reales y sostenidos en la vida de las personas al perpetuar relaciones de exclusión, discriminación, explotación, despojo y subordinación. Ejemplos de violencia estructural serían la pobreza, la impunidad, barreras burocráticas para acceder a derechos.

Tipos de Aproximación a la Resolución de Conflictos	
No violentas	**Violentas**
• **Conciliar** • **Negociar** • **Mediar** • **Retirarnos**	• **Exterminarlo** • **Expulsarlo** • **Coaccionarlo** • **Manipularlo** • **Someternos** • **Retirarnos**

Tipos de Conflicto Según Christopher Moore

De datos

- Por carencia de información o información defectuosa.
- Por interpretaciones diferentes de los datos.

De interés

- Por una situación de competencia con el otro (real o solo percibida).
- Por conflicto respecto al control o disfrute respecto a bienes transferibles y/o consumibles.
- Por intereses procedimentales en conflicto.

De valores

- Por diferencias morales al evaluar ideas o comportamientos.
- Por diferencias en cuanto a ideales a perseguir.

Estructural

- Por patrones sociales de pensamiento y comportamiento destructivos.
- Por desigualdad sistemática en el control, la propiedad o la distribución de recursos.
- Por desigualdad sistemática en el poder y en la autoridad.
- Por factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.
- Por limitaciones temporales, naturales o artificiales.

Personal

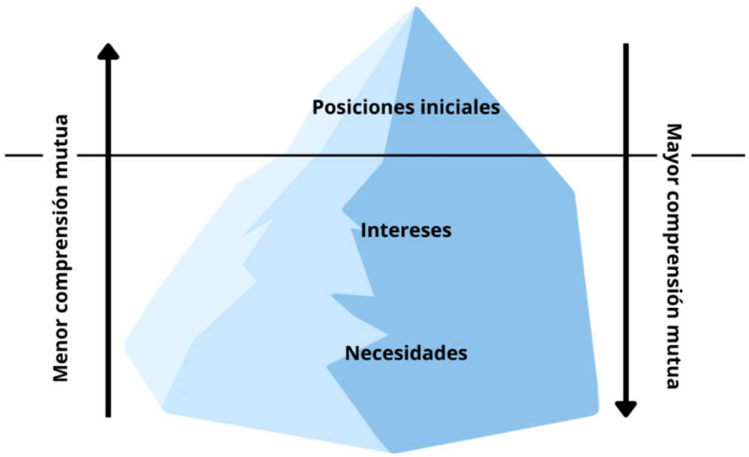
- Por la presencia de una alta intensidad emocional.
- Por percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.
- Por comunicación pobre y malentendidos.
- Por los efectos de un historial de comportamiento negativo reiterado.

Al buscar una resolución es importante considerar la situación de igualdad, ventaja o desventaja de poder entre las partes y la disposición a escuchar y a considerar ceder o no ceder.

Es importante crear entornos y disposiciones propicias para mantener las emociones a niveles moderados para que existan verdaderos diálogos. Hay que ayudarlos a reconocer, relajar y moderar sus emociones cuando estas son muy intensas.

Técnicas de Abordaje

Técnica del iceberg



Esta es una técnica de análisis en la que se parte de lo visible (la punta, que es a su vez lo aparente y lo superficial) para reflejar las posiciones de las partes. Conforme avanza el diálogo y la

negociación, el resto de las zonas del iceberg se revelan. Así mismo, conforme se comprenden mejor el uno al otro, se profundiza en las verdaderas necesidades e intereses, las cuales no se percibían a simple vista, pero resultan indispensables para abordar el conflicto de manera efectiva.

En la medida en que nos sumergimos en el conflicto preguntando el porqué y el para qué de las declaraciones y demandas explícitas de las partes, en esa misma medida nos adentramos en la causa del conflicto, y entonces es posible empezar a trabajar con él.

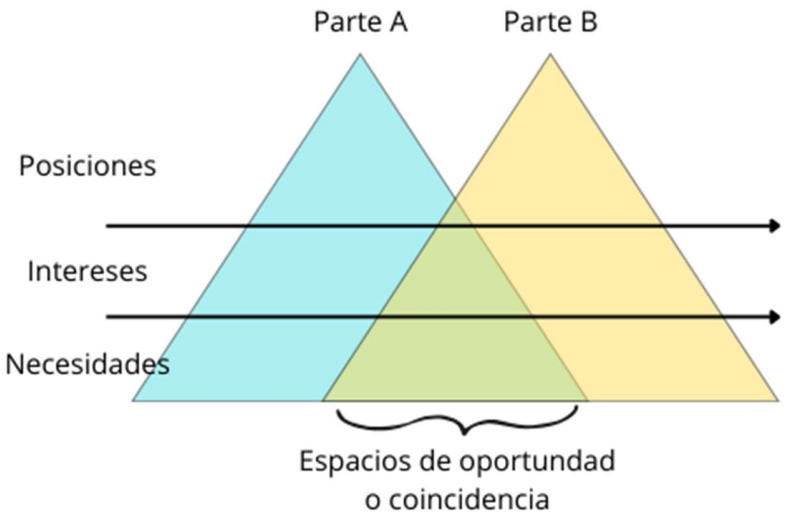
Preguntas clave:

- ¿Qué sucedió?
- ¿Cómo te hizo sentir?
- ¿Qué deseas?
- ¿Por qué deseas eso?... y ¿por qué deseas eso?... hasta llegar a la raíz.
- ¿Tu finalidad es eso o es un medio para algo más?

Triángulos de convergencias y divergencias

La figura de abajo representa cómo la posibilidad de encontrar puntos comunes entre las partes en conflicto aumenta conforme se profundiza en los intereses y las necesidades de fondo, que son la raíz del conflicto. Dicha gráfica se puede usar para literalmente ir anotando la información sobre el conflicto en ella, conforme su comprensión avanza desde lo más superficial hacia lo más profundo y esto puede ayudar a mantener siempre visible los espacios de coincidencia y oportunidad para un acuerdo mutuamente satisfactorio y puede ayudar a formar una percepción de logros y progreso entre los implicados.

Más preguntas que pueden plantearse con esta técnica son: ¿por qué es importante esto para ti? y ¿para qué lo necesitas?, ¿qué significa para ti?, entre otras.



Obstáculos al proceso

Generalizaciones

La utilización de palabras como “siempre”, “nunca”, “todo” y “todos”, son formas de generalización. La generalización es un obstáculo para la comunicación asertiva por no permitir el análisis objetivo y productivo de acciones concretas y consecuencias concretas y porque casi siempre implica una idealización (positiva o negativa) de aquél o aquellos que señala. Es decir, implica un prejuicio sobre el otro que será obstáculo para el verdadero diálogo. Todo esto no ayuda en nada al análisis objetivo de un problema. Por el contrario, impide profundizar en su verdadera comprensión y ya que la mejor solución de un conflicto depende justo de la buena y profunda comprensión de éste: generalizar obstaculiza el éxito de una conciliación o una mediación. Junto a esto, generalizar es una forma de expresión más vinculada a la búsqueda de inocentes y culpables que a la apertura a un análisis de responsabilidades mutuas y a buscar acuerdos gana-gana.

Por último, por su perspectiva de señalamiento de inocentes y culpables y por su falta de objetividad, generalizar suele convertirse en una forma de expresión percibida como un ataque injusto y personal que naturalmente tiende a provocar una respuesta defensiva en lugar de empática o reflexiva, saboteando la voluntad de escucha activa e impidiendo la posibilidad de realmente progresar en el análisis objetivo de las acciones puntuales y sus consecuencias.

Entonces, podemos evitar hacer generalizaciones mediante la reformulación, refiriéndonos a situaciones concretas y casos específicos de lo que estemos hablando. Por ejemplo:

- “Siempre llegas tarde”, cambiarlo por “he observado que esta semana has llegado a la oficina entre 8:15 y 8:20, si bien tu hora de entrada es a las 8:00.”
- “Nunca me contestas”, cambiarlo por “te llamé ayer y hoy, pero no atendiste a mi llamada.”

Supuestos no examinados

Las personas no necesariamente entienden el mundo como yo lo entiendo, por lo que vale la pena examinar los supuestos de los que parte cada uno para comunicarse. Es decir, no debe darse por hecho que estamos hablando de las mismas cosas, ni que entendemos el mundo de la misma manera. Nuestros valores son diferentes y nuestra percepción también.

Negación de responsabilidad

Otro vicio de la comunicación que impide la conexión y la posibilidad de un acuerdo conciliador o gana-gana, es la resistencia a reconocer cualquier responsabilidad. Es un patrón de comportamiento que convierte la mediación en una batalla y nos encierra en un escudo mental y emocional que impide la valoración madura y objetiva sobre lo que pensamos, sentimos y hacemos. Tenemos que asumir responsabilidad por nuestros actos, nuestras palabras y nuestras interpretaciones emocionales sobre la realidad.

Decir: “Solo sigo órdenes” o “¡Es que me hiciste enojar!” es ejemplo de cómo negamos nuestra parte de responsabilidad con respecto de lo que pensamos de las cosas, de cómo reaccionamos a ello y sobre todo: de las decisiones que tomamos. Si creemos en el libre albedrío (aunque sea uno limitado) sería falso pretender que únicamente somos víctimas impotentes de impulsos, pensamientos y emociones que nos acurren o de circunstancias y voluntades ajenas. Si no creemos en el libre albedrío, entonces el otro tampoco fue libre de elegir actuar como ha actuado y no tiene sentido juzgarlo y culparlo.

Negamos la responsabilidad de nuestros actos cuando simplemente atribuimos su causa a:

- **Fuerzas impersonales:** Porque tenía que hacerlo. Se esperaba eso de mí.
- **Nuestro estado de salud, nuestra historia personal o psicológica:** No dije nada porque soy muy tímido(a) y se me trabó la lengua.
- **Conductas colectivas:** Dejé de hablar con él porque los demás ya no le hacían caso.
- **Órdenes de la autoridad:** Le mentí al cliente porque mi jefe me dijo que lo hiciera.
- **Presiones de grupo:** Entré al intercambio porque si no lo hacía me iban a ver mal.
- **Políticas, normas y reglas institucionales:** Tengo que despedirte porque la regla dice que a los clientes se les cita en la oficina, no en la calle.
- **Roles asignados por el sexo, posición social, edad:** No pude responderle otra cosa, porque soy una mujer mayor.
- **Impulsos irresistibles:** No pude resistir las ganas que tenía de empujarlo, así que lo empujé. No aguanté el antojo de los tacos de barbacoa, y me los comí todos.

Otros obstáculos a considerar son:

1. Visión de todo o nada
2. El tiempo
3. Prejuicios arraigados
4. Inmadurez emocional
5. Fuerte desequilibrio de poder
6. No poder o saber tratar los problemas uno por uno, según prioridad

Facilitadores del Proceso

Técnicas de escucha activa y comunicación asertiva

1. No interrumpir
2. Demostrar verbal y visualmente que estás prestando atención
3. Parafraseo o resumen para confirmar si entendimos bien
4. Preguntas para profundizar o aclarar puntos de lo narrado (no es interrogatorio, es solo buscar entender bien el mensaje)

5. Validación: Conceder razón en algo o mostrar comprensión por una emoción sentida

Pasos para la formulación de peticiones claras y asertivas

1. Explica la situación que te disgustó o preocupó sin juzgar la intención de las acciones del otro.
2. Explica cómo te hizo sentir esa situación y por qué.
3. Haz una petición clara enfocada en qué te gustaría que el otro específicamente haga o deje de hacer.

Ejemplo:

1. "La última vez que utilizaste mi coche, me lo devolviste sin gasolina y el asiento del copiloto estaba manchado."
2. "Me siento molesto al recibirlo así. No me importa prestarte el coche, sin embargo, necesito confiar en que lo cuidarás bien y cubrirás lo que gastes."
3. "Me gustaría pedirte que cuando utilices el coche me lo devuelvas limpio y con gasolina. ¿Si podrías hacer eso?" (Y si el asiento sigue sucio, sería adecuado pedirle que se haga responsable de dejarlo limpio de nuevo).

Para mediar casos difíciles

1. Asegurar un entorno cómodo, neutro y de confianza para ambas partes.
2. Ayudar a aclarar y poner sobre la mesa las prioridades y necesidades de fondo de cada uno.
3. Ayudar a considerar los costos de no resolver el conflicto y los posibles beneficios de si resolverlo.
4. Si el problema siendo abordado se estanca, ayudar a construir confianza en la posibilidad de acuerdos con logros en la resolución de problemas más simples o con logros en pequeños compromisos parciales.

Tipos de Responsabilidad a Considerar

Responsabilidad causal

Implica tu contribución al desarrollo de una situación por consecuencias de tus **acciones** a partir del momento en que te hiciste consciente de dicha situación. A partir de ese momento, todas las acciones conscientemente tomadas para actuar o no actuar sobre dicha situación y sus consecuencias, son tus contribuciones a su desarrollo y es importante analizar el efecto positivo y/o

negativo que tuvieron (así es, la responsabilidad causal también incluye posibles aportaciones para contrarrestar el problema). Importante: Tener responsabilidad no implica tener culpa.

Responsabilidad restitutiva y preventiva

Implica reconocer tu responsabilidad causal negativa sobre daños específicos ocasionados por el problema analizado y asumir un compromiso con formas de ayudar a reparar dichos daños y/o prevenir su aumento y/o prevenir la repetición del tipo de acciones que contribuyeron a esto. Al definir estos compromisos es importante buscar proporcionalidad y no exigir que todos asuman el mismo nivel de responsabilidad con las reparaciones si claramente unas personas contribuyeron más que otras a las consecuencias del problema, ya sea por su nivel de actividad, por el efecto de sus actos u omisiones y/o por su poder relativo de injerencia.

Nota: *Una excepción a la proporcionalidad sería cuando la reparación o prevención de daños es tanto urgente como compartida. En casos así, es completamente válido proponer hacer todo lo posible por dicha reparación y/o prevención de daños y ya luego ver cómo compensar o retomar el equilibrio en la responsabilidad restitutiva.*

Culpa

Juicio moral que implica una deuda o pena a pagar en consideración del reconocimiento o del señalamiento de las consecuencias delictivas o generadoras de daños a terceros de los actos u omisiones del responsable causal en cuestión y con la consideración de que dichos actos u omisiones hayan sido ejecutados con consciencia de sus posibles efectos negativos en la víctima o víctimas o hayan sido producto de corrupción o negligencias aún si no eran conscientes de cómo afectarían al caso específico analizado.

Nota 1*: A nadie se le debe adjudicar culpa por daños recibidos. Puede haber reconocimiento de responsabilidad causal parcial, pero eso solo puede generar compromisos personales para transformar actitudes y comportamientos que hayan podido facilitar el daño recibido; sin embargo, no puede implicar ninguna deuda para con terceros ni ninguna pena que cumplir, así que no es posible adjudicar "culpa" alguna.*

Nota 2*: Por su peso moral y por su implicación forzosa de deuda o pena a pagar, es importante evitar del todo usar la palabra "culpa" dentro de procesos de mediación o de conciliación directa. Eso entorpece la comunicación asertiva y el ambiente de neutralidad necesario. En esos procesos la palabra clave es "responsabilidad" y se usa principalmente para explicar el enfoque del análisis del conflicto y guiar su desarrollo.*

Bibliografía

- Montenegro, Paula. (2014) *Manual para la Formación y Capacitación en Mediación Comunitaria*. Ed. Centro de Seguridad Urbana y Prevención SC. México.
- Hernández Orta, Gustavo. (2012) *Manual de Gestión y Resolución de Conflictos.* Ed. Inclusión y Equidad Consultora SC. México.